

UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación. ISSN 1390-9150
Ortega Naranjo, W.F., Cuascota Pujota, A.M., Pilataxi Mejía, J.C., Gualotuña Armas, A.P. Vol.
(5). Núm. (1) Ene-Mar 2018

Artículo original

**Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas
empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador
Leadership and productivity of small and medium
companies in the province of Pichincha-Ecuador**

William Fernando Ortega Naranjo

fernd_oren@hotmail.com

Instituto Tecnológico Superior Cordillera. Ecuador

Adriana Maribel Cuascota Pujota

adrymary@hotmail.com

Instituto Tecnológico Superior Cordillera. Ecuador

Jhonny Cristian Pilataxi Mejía

abg_cristianpm@hotmail.com

Instituto Tecnológico Superior Cordillera. Ecuador

Alexandra Patricia Gualotuña Armas

alexesp_502@hotmail.com

Instituto Tecnológico Superior Cordillera. Ecuador

RESUMEN

A lo largo de los años, el liderazgo ha tomado importancia en las empresas, pues la aplicación de sus diferentes estilos repercute en su economía; razón por la cual, la investigación tuvo como objetivo identificar las características de los estilos de liderazgo que se utilizan en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Pichincha-Ecuador y su relación con la productividad. Los resultados obtenidos en relación a los estilos de liderazgo permitieron describir las características que debe tener un líder; y la productividad de Pichincha fue medida a través del modelo de análisis basado en la escala EXPERF, y corroborada a través de la aplicación del indicador financiero: índice de crecimiento en ventas. Para la recopilación de información se utilizaron encuestas con escala Likert aplicadas a gerentes, dueños o administradores de las 323 empresas determinadas en la muestra estratificada con afijación proporcional. Los datos se procesaron en el programa IBM SPSS 24 y Microsoft Excel. El estilo más utilizado en las empresas fue el liderazgo democrático (50 %), con una productividad del 46 %, seguido del estilo autocrático (24.20 %) y el estilo liberal (17.60 %). La prueba de chi cuadrado de Pearson fue significativa entre los estilos de liderazgo y productividad. El estilo democrático tuvo una alta correlación (0.742) con respecto a la productividad en comparación con los demás estilos (autocrático 0.17 y liberal 0.195). El liderazgo democrático es un aspecto fundamental en la administración de las empresas de la provincia de Pichincha que puede generar mejores resultados financieros.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo democrático; Productividad; Gestión empresarial.

ABSTRACT

Over the years, leadership has become important in companies, since the application of their different styles has an impact on their economy. This research was aimed to identify

Recibido: diciembre 2017. **Aceptado:** marzo 2018

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

characteristic leadership styles used related small and medium company's managers in the province of Pichincha-Ecuador and relationship with productivity. The characteristics that a leader should have were described and the productivity. The results were obtained in order to describe the characteristics that a leader should have and Pichincha's productivity was measured through the analysis model based on the EXPERF scale; verify through the application of a financial indicator: sales growth index. The information was collected through Likert-scale surveys which were applied to managers, owners or administrators of 323 companies that were determined in a stratified sampling with proportional affixation. The data was processed in the IBM SPSS 24 program and Microsoft Excel. Therefore democratic leadership was the most used style (50 %), with a productivity of 46 %, followed by autocratic style (24.20 %) and liberal style (17.60 %). The Pearson's chi-squared was relevant for styles and productivity. The democratic style had a high correlation (0.742) related to productivity and compared to the other styles (autocratic 0.17 and liberal 0.195). Democratic leadership is a fundamental aspect in business management in the province of Pichincha that can generate better financial results.

KEY WORDS: Democratic leadership; Productivity; Business management.

INTRODUCCIÓN

A través de los años, el concepto de liderazgo ha ido transformándose por considerarse un tema importante en las empresas. Sin importar si un líder nace o se hace, es preciso indicar que quienes ejercen el liderazgo en una empresa cumplen un rol fundamental en la organización, gestión y toma de decisiones (Escandón y Hurtado, 2016).

Koontz y Weihrich (2013), definieron al liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de grupo” (p.302).

Anteriormente, no se daba tanta importancia al comportamiento de las personas; la ecología de las organizaciones plantea que el medio ambiente incide en la sobrevivencia de estas. Significa, que las empresas que están dirigidas por líderes pasivos no tienen mayor influencia en los resultados corporativos (Carroll y Hannan, 2000). En la actualidad, la competencia global generada por los cambios en el aspecto social, ambiental y económico, obliga a las empresas a prestar atención no solo a la tecnología, calidad de materiales y procesos de producción, sino también, a aspectos sobre la incidencia que tiene el talento humano sobre la productividad empresarial (Chávez, 2013).

Al respecto, se denotan discrepancias sobre la importancia del personal que lidera las organizaciones con relación a la toma de decisiones: según la ecología de las organizaciones, no existe relación entre quienes lideran y los resultados que se obtienen en las empresas, en tanto, que varias investigaciones demuestran que los resultados obtenidos a nivel empresarial son producto de una correcta toma de decisiones ejercidas por quien las lidera (Pedraja y Rodríguez, 2004).

A través de una investigación realizada a las pequeñas y medianas empresas (PyME) de Quito en el año 2013, se valoró el clima laboral y su incidencia con el estilo de

dirección. Dicho estudio permitió determinar que el estilo democrático es el predominante en las empresas (Chávez, 2013). Por otro lado, Pons y Ramos (2013) manifiestan que la evolución del pensamiento sobre liderazgo en la actualidad ha permitido influir de manera positiva sobre el comportamiento de los trabajadores, la cual genera una participación que permite a las empresas alcanzar los objetivos planteados.

El liderazgo se puede analizar desde dos perspectivas: la primera, relaciona las características del líder frente a ideales de los subordinados; y la segunda, mide los resultados a través de la gestión de determinados éxitos o fracasos (Salanova, Cruz y Martínez, 2013).

Echart y Rodríguez (2014) denominan a un líder como la persona elegida democráticamente para que, a través de sus acciones conduzca al éxito de la empresa; razón por lo cual el líder debe generar confianza y seguridad en sus seguidores. El líder también es quien gestiona cambios dentro de la organización con el fin de alcanzar metas propuestas, para lo cual debe involucrar al personal hacia los nuevos retos del mundo a través de la integración y el empoderamiento de sus subordinados (Contreras y Barbosa, 2013; Fierro, 2012).

La provincia de Pichincha cuya capital es Quito, es considerada como la capital económica del Ecuador debido al volumen empresarial y movimiento comercial que se observa a través de datos numéricos del nivel de ventas. Las empresas quiteñas obtuvieron ingresos (producto de sus ventas) de alrededor USD 68 797 millones hace dos años. Valores que pueden compararse con los de empresas de Guayaquil, Durán y Samborondón juntas, cuyos ingresos por ventas son de 42 445 millones. Estas cifras se deben a las estrategias empresariales (Rosero, 2014).

Analizar la productividad empresarial desde la perspectiva del manejo eficiente de los recursos que posee la empresa, permite la consecución de objetivos; un factor clave de la productividad es el ambiente laboral que genera el líder en los subordinados (habilidad y capacidad de gestión) (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013).

Por tal razón, el estudio tiene como objetivo identificar las características de los estilos de liderazgo utilizados por quienes gerencian o manejan las PyME de la provincia de Pichincha-Ecuador y su relación con la productividad.

MÉTODOS

Muestra

La población incluyó a todas las PyME (24 526) ubicadas en los cantones de la provincia de Pichincha, para lo cual se utilizó la base de datos del 2014 emitida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC-Ecuador. Se determinó una muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional, pues la población se encuentra dividida administrativamente en ocho cantones (estratos) con diferentes números de empresas. Se seleccionó al azar un estrato para establecer proporcionalmente la muestra de 323 PyME.

Técnicas, instrumentos y análisis

Se utilizó la técnica de análisis documental en fuentes primarias (libros artículos científicos) para la recolección de información con la cual se establecieron las características de los estilos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal.

Se aplicó una encuesta, cuyo cuestionario basado en el diseño de Escandón y Hurtado (2016), tuvo 20 ítems en forma de afirmaciones o juicios para identificar el estilo de liderazgo: democrático (6 ítems), autocrático (6 ítem) y liberal (5 ítems); y para el aspecto de productividad 3 ítems. Dicho cuestionario utilizó una escala Likert para evaluar la percepción de los sujetos (Hernández, Fernández y Batista, 2003).

Fue importante determinar la fiabilidad global del instrumento utilizado por lo cual se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach que permitió establecer que los ítems estuvieran relacionados entre sí y los resultados fueran más óptimos para su análisis. Se determinó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.7; valor aceptable para estudios de investigación exploratoria (Huh, Delorme y Reid, 2006).

Durante el estudio se analizaron los estilos de liderazgo mediante el uso de estadística descriptiva y referencias bibliográficas; las características cualitativas de cada estilo en la muestra representaron al total de las PyME que existen en la provincia de Pichincha.

El análisis de los estilos de liderazgo tomó como referencia la identificación detallada por Warrick (1981), en la que se describen los aspectos por los que se identifica un líder en una empresa: a) características que determinan el protagonismo del líder frente al rendimiento empresarial; b) filosofía que establece el rol de líder sobre los subordinados y c) habilidades que consisten en cuán eficaz y eficiente es su forma particular de gestión.

Para analizar la productividad empresarial se tomó como base la escala EXPERF de Zou, Taylor y Oslandet (1998), donde se midieron los tres tipos de desempeño que proponen estos autores: desempeño financiero, desempeño estratégico y satisfacción frente a la actividad exportadora. Debido a que no todas las empresas analizadas eran exportadoras, se ajustó la escala de la siguiente forma: el desempeño financiero se midió a través del incremento de las ventas de las empresas frente a años anteriores; el desempeño estratégico se evaluó a través de la pregunta para conocer si las ventas habían mejorado la posición estratégica de la empresa en el mercado, y el nivel de satisfacción, mediante la pregunta sobre el cumplimiento de las expectativas del gerente en cuanto a las ventas

Para establecer los niveles de productividad con respecto a los tipos de desempeño se determinó la media aritmética de las frecuencias ponderadas de la escala de Likert mediante tres niveles: alta (3), media (2) y baja (1).

La tabla 1 permitió realizar un análisis cuantitativo de la productividad de la PyME, tomando en consideración las unidades económicas (establecimientos) de la provincia de Pichincha y las ventas que generan.

Tamaño de la empresa	Ventas 2013 (USD)	Ventas 2014 (USD)	Establecimientos
Pequeña empresa	5 114 174 701	5 350 679 204	20 021
Mediana empresa A	2 904 241 862	3 138 829 753	2 621
Mediana empresa B	4 947 220 612	5 081 427 884	1 884
Total	12 965 637 175	13 570 936 841	24 526

Tabla 1. Número de empresas y ventas de la provincia de Pichincha clasificadas por tamaño económico.

Fuente: INEC 2014

Se aplicó el indicador financiero, índice de crecimiento en ventas, indicador de desempeño que permitió establecer la variación de ventas de un año a otro e identificar el cumplimiento de los objetivos (Mayes y Shank, 2009).

$$\% \text{ de incremento en ventas} = \left(\left(\frac{\text{ventas actuales}}{\text{ventas del año anterior}} \right) - 1 \right) * 100$$

Los datos obtenidos de las encuestas realizadas fueron tabulados, analizados e interpretados en el programa Microsoft Excel y en IBM SPSS Statistics processor 24. El programa Microsoft Excel permitió establecer el gráfico de porcentajes de la variable categórica unidimensional (estilo de liderazgo). Para establecer el grado de relación entre las variables, se aplicaron tablas de contingencia en el programa SPSS a través de los programas estadísticos mencionados

El programa IBM SPSS permitió calcular chi cuadrado de Pearson para establecer la relación, dependencia o asociación entre las variables polinómicas analizadas y establecer valores de significación. Además, se calculó el coeficiente de correlación Rho de Spearman que determinó la fuerza de relación lineal en base a la escala de valores de los datos globales de ambas variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

RESULTADOS

Los resultados de los datos obtenidos de las PyME de la provincia de Pichincha a través del cuestionario sobre estilos de liderazgo diseñado por Escandón y Hurtado de muestran en la figura 1. El estilo de liderazgo predominante dentro de la muestra analizada es el democrático (50 %), seguido del estilo autocrático y el liberal. El 5 % de los empresarios presentan un liderazgo mixto.

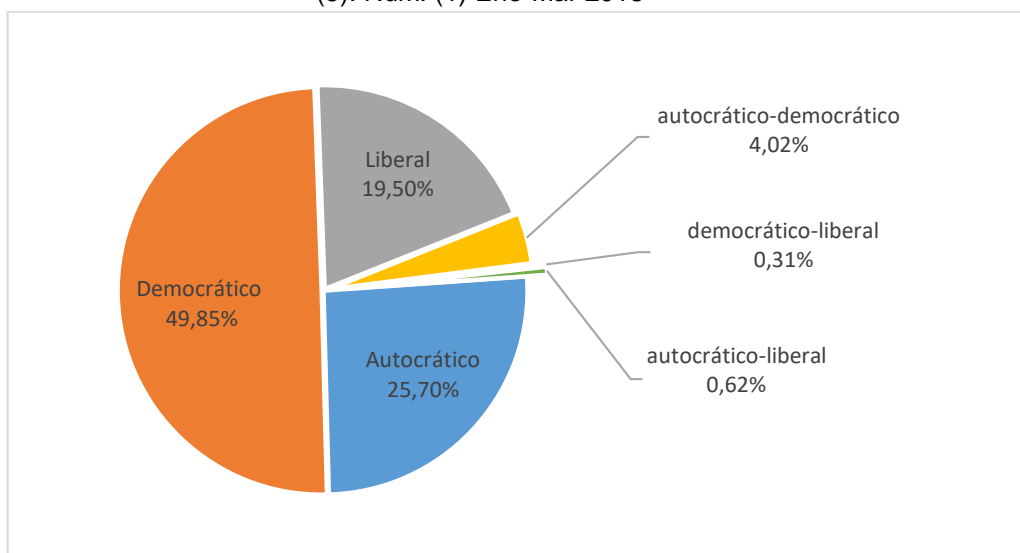


Figura 1. Estilos de liderazgo en las PyME de Pichincha-Ecuador
Fuente: elaboración propia

Con respecto al nivel de productividad, se puede observar que el 48 % de las PyME generaron una productividad alta, el 22 % una productividad media y el 30 % una productividad baja, producto de la gestión en ventas por parte de quienes dirigen estas empresas (Figura 2).

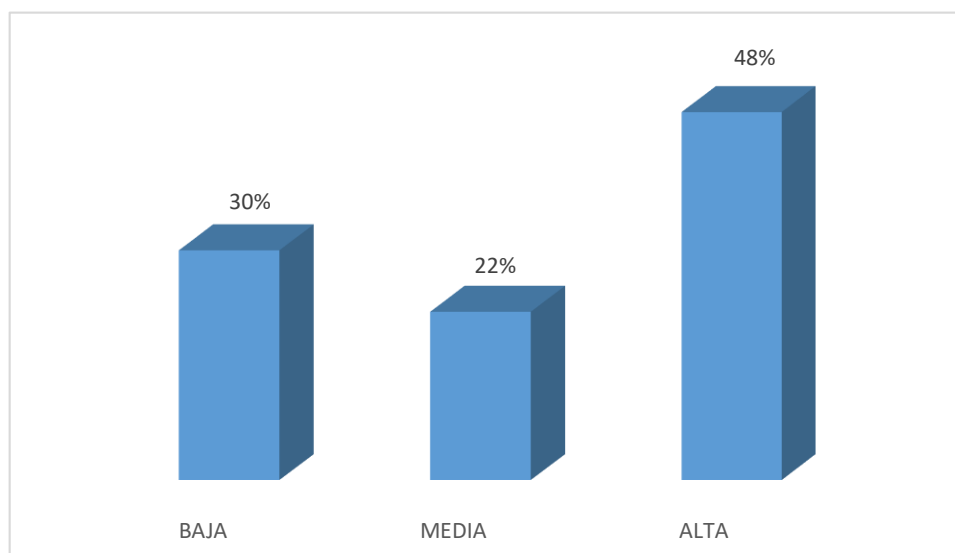


Figura 2: Productividad de las PyME en Pichincha
Fuente: elaboración propia

El resultado del indicador financiero (4,68%) determinó de forma cuantitativa un crecimiento o tendencia favorable de las PyME en el 2014 con respecto a sus ventas en el año 2013, producto de la gestión de quienes las dirigen.

En cuanto a la relación de las variables categóricas observadas (Tabla 2), el chi cuadrado de Pearson fue significativo ($p=0,000 < 0,05$) lo que demostró que el estilo de liderazgo está relacionado con la productividad empresarial de las PyME de Pichincha.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	169,030 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	191,938	12	,000
Asociación lineal por lineal	142,425	1	,000

Tabla 2: Prueba de Chi cuadrado de Pearson

Fuente: elaboración propia

El coeficiente de contingencia reafirmó que existe una relación alta y directamente proporcional ($p=0,000 < 0,05$) entre estilos de liderazgo (global) y la productividad.

Posteriormente, se calculó el coeficiente de correlación Rho de Spearman cuyo valor fue de 0,688 lo que demostró una correlación positiva moderada y altamente significativa ($p=0.000 < 0,05$). Esta interpretación está basada en la escala de valores que determina el grado de correlación entre variables. El valor obtenido describe una alta relación directamente proporcional entre las dos variables indicadas por el signo positivo.

La figura 3 muestra el análisis comparativo entre los estilos de liderazgo vs productividad, se consideró únicamente el nivel alto de cada estilo de liderazgo relacionados con la productividad determinada por tres niveles (alta, media y baja). No se consideraron los niveles medio y bajo en el estilo de liderazgo.

El 46.10 % de las PyME manifestó tener una productividad alta y pertenecen al estilo democrático; También se observa que el 24.20 % tienen una productividad alta y poseen un estilo autocrático lo que denota. El 17.60 % genera una productividad alta y utilizan un estilo liberal producido por la total libertad al trabajador, lo cual no es positivo en la consecución de objetivos de manera efectiva.

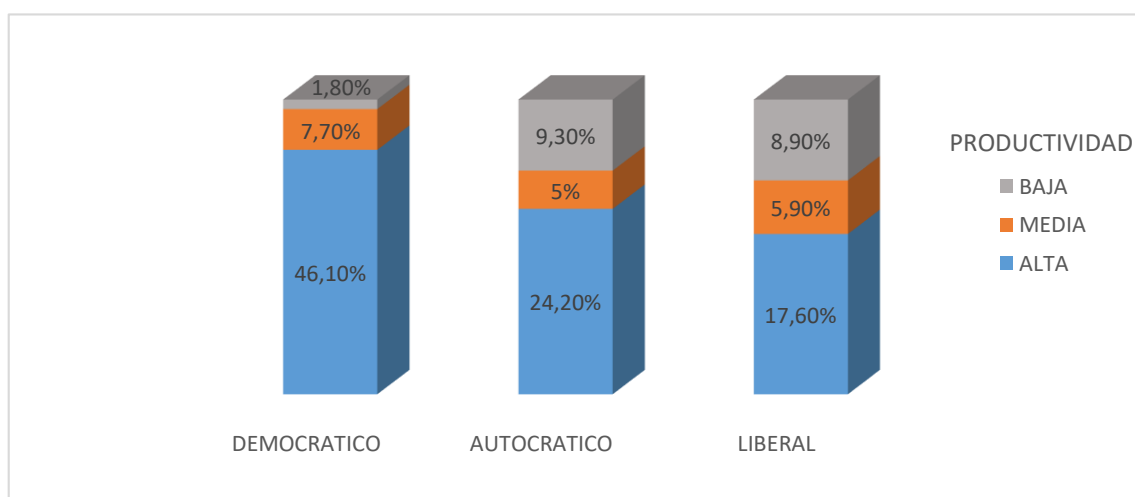



Figura 3: Distribución de la PyME según su estilo de liderazgo alto y su relación con productividad

Fuente: elaboración propia

El coeficiente de correlación Rho Spearman determinó el grado de relación entre cada estilo de liderazgo y la productividad con lo cual se obtuvieron los siguientes valores: estilo autocrático 0.17, estilo democrático 0.742 y el estilo liberal 0.195. El liderazgo democrático es el que tiene mayor relación directa (signo positivo) con la productividad de las PyME de Pichincha (Tabla 3).

Coeficiente de correlación		Productividad
Rho de Spearman		
Estilos de liderazgo		



		Significación (bilateral)
Autocrático	,170**	,002
Democrático	,742**	,000
Liberal	,195**	,000

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 3: Coeficiente de correlación Rho de Spearman de los estilos de liderazgo y la productividad de las PyME de Pichincha
Fuente: elaboración propia

DISCUSIÓN

Con los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas se observó que los estilos de liderazgo están relacionados significativamente con la productividad. El predominante estilo democrático en la mayoría de las empresas encuestadas está enmarcado en varios aspectos: preocupación de los líderes hacia el talento humano de sus empleados, participación de sus trabajadores en decisiones empresariales y el fomento de la confianza en las responsabilidades del personal. Este hecho, establece una relación cercana entre la forma de pensar y la forma de actuar en las organizaciones y promueve la creatividad en sus distintas áreas.

Lo contrario se observa en el estudio realizado en la provincia de Tungurahua sobre la misma temática. Pazmiño, Beltrán y Gallardo (2016) manifiestan que la aplicación de un estilo autocrático centralizado en el poder, donde los subordinados no forman parte de la toma de decisiones, conduce a las PyME hacia la consecución de los objetivos. En tanto que, en el presente estudio de la provincia de Pichincha, el estilo autocrático se encuentra en segundo lugar. Este estilo se caracteriza por la fuerte presión de los líderes sobre los subordinados para la consecución de resultados, sin tomar en cuenta la opinión de sus colaboradores.

En cuanto al estilo de liderazgo liberal, en la presente investigación se cumple con las visiones que tienen varios autores, pues manifiestan que este estilo propende a un bajo rendimiento en las empresas; el nivel de rendimiento descrito es producto de la libertad que tienen los subordinados para decidir y actuar en cuanto a la forma de cumplir sus actividades (Gonos y Gallo, 2013).

En contraste con lo manifestado, Warrick (1981) expresa que los líderes liberales siempre buscan que los empleados tengan la libertad de actuar y decidir; quienes dirigen las empresas aplican acciones en favor de los subordinados y le conceden libertades para que éstos se desarrollen dentro de la organización y se cumpla con los objetivos empresariales.

Adicional al análisis de los estilos de liderazgo categóricos se puede observar la existencia mínima de empresas en Pichincha que utilizan una mezcla de estilos en sus empresas. Esto concuerda con el planteamiento del modelo de Hersey y Blanchard que manifiesta la inexistencia de un estilo de liderazgo óptimo; sin embargo, se pueden establecer ciertas características comunes como la motivación, la comunicación y la autoridad ejercida por el líder (Carreño, 2011) que enmarcan a los estilos observados.

Otra variable a considerar es la relación de líderes y subordinados, la cual se encuentra limitada por estereotipos de conductas entre ellos; dichas conductas motivan o desmotivan a los subordinados; por tal razón, es difícil establecer un estilo de liderazgo que se encuentre condicionado por los trabajadores o la forma de organización empresarial (Silva, 2012).

Los estilos de liderazgo están relacionados significativamente con la productividad, la cual fue medida a través de la escala EXPERF y corroborada por la aplicación de un indicador financiero (Gitman y Zutter, 2012). Se determinó un incremento en la productividad de las PyME de Pichincha entre los años 2014 y 2015 (4.68 %); este incremento podría ser el resultado de una mayor cuota de participación en el mercado que genera satisfacción de quienes gerencian dichas empresas.

La productividad no solo está relacionada a las capacidades de los empleados, sino también, a los métodos y estilos de decisión propios del líder, quien se encarga de analizar el entorno y mejorar la posición competitiva de la empresa (Keh, Nguyen y Ng, 2007).

Es así que, el liderazgo es un aspecto importante de la administración pues ayuda a manejar los recursos de manera óptima para la consecución de objetivos empresariales (Koontz, 2013).

CONCLUSIONES

Se identificaron tres estilos de liderazgo en las PyME de Pichincha, donde el predominante fue el democrático seguido del autocrático y el liberal. Existe un bajo porcentaje de empresas que utilizan una mezcla de estilos de liderazgo: autocrático-democrático, democrático-liberal y autocrático-liberal

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo empresarial y la productividad en las empresas analizadas. El estilo de liderazgo democrático predomina en las PyME de Pichincha y generó mayor productividad que el estilo autocrático y el liberal.

El indicador financiero permitió medir cuantitativamente la productividad con respecto a las ventas.

La productividad empresarial es el resultado de las acciones relacionadas al estilo de liderazgo y la gestión integral en la organización.

REFERENCIAS

- Carreño, A. (noviembre, 2011). *El liderazgo en la sociedad actual: Valores*. En J. Medina (Presidencia). II Jornadas de Liderazgo. Conferencia llevada a cabo en la Cátedra General Castaños del cuartel General de la Fuerza Terrestre, Sevilla, España.
- Carroll, G., & Hannan, M. T. (2000). *The demography of corporations and industries*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME ecuatoriana* (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/3244>
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Echart, P., y Rodríguez, J. (2014). Un liderazgo transformacional y ejemplar: la imagen de Nelson Mandela en *Invictus*. *Empresa y Humanismo*, 17(1) 7-22.
- Escandón, D., y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Revista Colombiana de Estudios Gerenciales*, 32(139), 143.
- Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 7(1), 119-123. Recuperado de: <http://sabercienciaylibertad.com/ojs/index.php/scyl/article/view/95>
- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157–168.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de investigación*. México: McGraw-Hill.

- UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación. ISSN 1390-9150
Ortega Naranjo, W.F., Cuascota Pujota, A.M., Pilataxi Mejia, J.C., Gualotuña Armas, A.P. Vol.
(5). Núm. (1) Ene-Mar 2018
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Mc Graw Hill. México.
- Huh, J., Delorme, D.E. & Reid, L.N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on prevetting and banning DTC advesiting. *Journal of Consumer Affairs*, 40 (1), 90-116.
- INEC. (2014). *Visualizador de estadísticas productivas: Ventas totales por tamaño de empresa*. Ecuador. Recuperado de:
http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoolik/proxy/QvAJAXZfc/opensoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Keh, H., Nguyen, T., y Ng, H. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración: Un enfoque internacional de innovación*, México: McGraw-Hill.
- Mayes, T., y Shank, T. (2009). *Análisis financiero con microsoft Excel*, México: Cengage Learning Editores.
- Pazmiño, G., Beltrán, M., y Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso PyMES de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista PUCE*, 103, 355-369.
- Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>
- Pons, F., & Ramos, J. (2013). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Rosero, M. (19 de agosto de 2014). Actividades profesionales y comercios hacen que Quito sea la capital económica. *El Comercio*. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercios-quito-empresarios-PyMES-empresas.html>
- Salanova M., Cruz V., y Martínez I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual retos y futuros. *Universidad y Empresa*, 25, 13-32.
- Silva, C. (2012). Liderazgo del Formador en el Área De Recursos Humanos Comparativa Entre Formadores Internos y Externos. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*, 11(2), 124-142.

Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Empresa*, 25, 53-71.

Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155–172.

Zou, S., Taylor, Ch., y Osland, G. (1998). The EXPERF Scale: A crossnational generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.